



Michael Reiss

# Optimale Komplexität von Führungsorganisationen

## Management-Architekturen für das 21. Jahrhundert

Um die Überlebenschancen von Dinosaurierorganisationen ist es schlecht bestellt. Sears, Roebuck & Co., IBM und andere «Giganten» aus den Top-100-Listen der Grossunternehmen haben vor ihrer eigenen Grösse kapituliert. Megamonopole im Post- und Bahnsektor geraten im Zuge der Privatisierung unter Zellteilungsdruck. Der Widerstand gegen eine ausufernde EG-Bürokratie wächst, wozu auch das Erlebnis des Zusammenbruchs der totalitären Verwaltungsapparate in Osteuropa beiträgt. In den prunkvoll ausgestatteten Management- und Administrationspalästen spielen sich offenbar revolutionäre Veränderungen ab. Einige Palastrevolutionäre haben der Hierarchie, andere der Matrix, wiederum andere dem Gremien-dschungel oder dem Zweileiterprinzip den Krieg erklärt. Die Chefideologen der neuen Ära verfolgen allerdings die allzu naive Vision, dass man sich rigoros von jeder Form von Komplexität befreien könne. Zwar brauchen wir dringend eine Reformarchitektur für unsere Führungsorganisationen. Diese muss aber vor allem realistisch und darf nicht primär radikal konzipiert sein. Ein Gebot der Realistik besagt, dass man sich nicht allen Formen von Komplexbauweise gleichzeitig entziehen kann. Nicht das Liquidieren der alten Bauordnung, sondern ein gezieltes Arrangieren mit bestimmten Spielarten von beherrschbarer Komplexarchitektur muss die Richtschnur für die Revolutionen in der Führungsorganisation sein.

## 1. Kampf den Management-Palästen

Die Architekten westlicher Management-Systeme geraten unter Beschuss: Die von ihnen in den fetten Jahren errichteten Organisationspaläste mit ihrer Pracht- und Prunkbauweise – so der Tenor der Kritik – beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit westlicher Unternehmen. Unsere luxuriösen Führungssysteme wirken deshalb als kritischer Misserfolgsmotor, weil sie statt der überlebenskritischen *Aussenorientierung* einer gefährlichen *Innenorientierung* Vorschub leisten. Hierarchie, Matrix, Gremien & Co. beschäftigen sich zu sehr mit sich selbst. Sie blockieren folglich alle erfolgversprechenden Bemühungen um eine Rückgewinnung der Wettbewerbsfähigkeit durch beschleunigte Produktentwicklung, mehr Kundennahe und bessere Nutzung von Kernkompetenzen.

Fortschrittliche Grossunternehmen wie beispielsweise General Electric haben deshalb Fitnessfaktoren, etwa «Speed», «Simplicity» und «Self-Confidence», in ihren Leitbildern festgeschrieben. Grosskonzerne wie ABB teilen sich konsequent in (vier bzw. fünf) Business Segments und (etwa fünfzig) Business Areas auf. Renommierte Beratungsunternehmen bieten unter Slogans wie «Einfach überlegen» (McKinsey, vgl. Rommel u.a. 1993) diverse Schlankheitskonzepte an, etwa Geschäftsprozessoptimierung (Diebold), Time-Based-Management (Boston Consulting Group) oder Time-Cost-Quality Leadership (Roland Berger). Die Management-Wissenschaft plädiert für Selbstorganisation in den unterschiedlichsten Schattierungen. Hier erstreckt sich das Spektrum von der Adhokratie über das Chaos-Management bis hin zur Cluster-Organisation und zum fraktalen Unternehmen (vgl.

Probst 1993, Knyphausen 1991, Mintzberg 1991, Peters 1988, Mills 1993, Warnecke 1993).

Die Baumeister der alten Schule fühlen sich zu unrecht attackiert. Zunächst weisen sie darauf hin, dass ihre monumentalen Führungsgebäude keine amorphe, sondern eine wohlstrukturierte Masse aus Überbauten, Anbauten, Schutzmauern und tragfähigen Fundamenten bilden. Diese geballte Management-Power der Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter, Projektleiter, Synergieausschüsse, Think Tanks, Task Forces usw. fungiere als Gegengewicht gegen massive Kräfte, die in und um ein Unternehmen herum walten. Um den Bedrohungen aus der marktlichen, politischen und gesetzgeberischen Umwelt begegnen zu können, müssen Management-Paläste nun einmal Festungscharakter haben.

Ausserdem habe man sich beim Entwurf der komplexen Paläste strikt an das Konstruktionsgesetz von Ashby, «Binnenkomplexität folgt Aussenkomplexität», gehalten (vgl. Schiemenz 1982). Nur ein multipel-mehrgleisiges Steuerungssystem kommt als Antwort auf die multiplen Herausforderungen der produkt-, technologie-, gesetzgebungs-, konkurrenz- und ressourcenseitig so komplexen, geographisch so heterogenen Weltmärkte in Betracht. Und ein derart multiples und simultanes Management von Produkten, Regionen, Technologien, Kunden, Kompetenzen usw. lasse sich organisatorisch eben nur durch eine entsprechend aufwendige «*Multiplex-Architektur*» der Führungsorganisation unterstützen. Jede zusätzlich eingezogene Hierarchieebene, jede Projektgruppe, jeder Qualitätszirkel, jedes Auftragszentrum und jedes Gremium für Sonderaufgaben seien ebenso wie die matrixseitige Ergänzung der Funktionsverant-



# Komplexität von Führungsorganisationen

wortung durch eine Produktverantwortung nichts anderes als eine zwangsläufige Schlussfolgerung aus der Konstruktionsformel «Multipel erfordert Multiplex». Kurzum: Nur eine «zweidimensionale», «duale», «ambidextre», «bivalente» Mehrlinienorganisation mit eingebauter Parallelhierarchie ist eine gute Organisation (vgl. auch Gaitanides/ Wicher 1986)! Aus Gründen der Redlichkeit wird dabei angemerkt, dass es meist mit der Befolgung des «Nimm-zwei-Prinzips» (Funktionsverantwortung und Produktverantwortung, technische und kaufmännische Leitung, Linienorganisation und Projektorganisation) nicht getan sei. In den meisten Fällen komme man um ein «Nimm-drei-Prinzip» (Tensor-Organisation; Linie, Projekt und Zirkel, 3-Leiter-Prinzip: Technik, Controlling und Marketing) nicht herum oder müsse lernen, mit noch komplexeren Organigrammen zu leben.

Und schliesslich sei man ja nach Kräften bemüht, den überflüssigen «slack» abzubauen. Eine diesbezügliche Analyse des Stands der architektonischen Kunst verdeutlicht leider, dass sich die aufgeschreckten Fitnessarchitekten keinen innovativen Baustil haben einfallen lassen. Ihre Entwürfe für eine «Führungsorganisation 2000» sind weniger durch eine konstruktive Originalität als vielmehr durch eine destruktive *Abrissmentalität* geprägt. Dementsprechend wollen sie mit folgenden Erfolgsmeldungen glänzen:

- zwei oder gar drei Hierarchieebenen liquidiert;
- Zellteilung des Dinosauriers in überschaubare Center via Geschäfts- bzw. Fertigungssegmentierung vollzogen;
- Headquarter-Besatzung passt in einen Kleinbus;
- (endlich) von der Matrix befreit;

- Parallelität von kaufmännischer und technischer Leitung abgeschafft;
- organisatorischen Dschungel aus Gremien, Meetings, Ausschüssen, Arbeitskreisen und dergleichen gerodet;
- Stab-Linie-Divergenzen durch Funktionsintegration aus der Welt geschafft.

Die erzielten Resultate sind zwar in der Tat revolutionär: Architekten von Weltkonzernen sind stolz darauf, in ihrem Hause provinziell anmutende mittelständische Verhältnisse geschaffen zu haben. Viele haben 180-Grad-Turnarounds hinter sich gebracht, indem sie beispielsweise vom Glauben an «big is beautiful» zu «small is beautiful» konvertiert sind. Zwar kann man mit derartigen Minusprogrammen angesichts der allerorten ausgegebenen Sparappelle imponieren. Dennoch hat dieser Megatrend gleich zwei Schwachstellen: Sowohl die zugrunde liegenden Diagnoseurteile als auch die Therapiekonzepte sind fehlerhaft.

*Diagnostisch* wird übersehen, dass Management-Strukturen sozusagen «polymorph komplex» sind. In einigen Reformunternehmen kann man in diesem Zusammenhang etwa beobachten, wie der mühevoll bewerkstelligte Abbau einer Hierarchieebene durch zusätzliche Gremien-dichte kompensiert wird. Offensichtlich hat man es nicht mit jeweils nur einer Form von Komplexität, sondern mit mehreren, allgegenwärtigen Grundmustern von Komplexität zu tun. Wer sich also nur auf ein einziges Feindbild einschiesst, gewinnt vielleicht die eine oder andere Schlacht, verliert aber letztendlich den gesamten Feldzug gegen die etablierte Komplexbauweise.

In punkto *Therapie* muss man sich darüber im klaren werden, dass sich niemand rundherum gegen alle Spielarten von

# Komplexität von Führungsorganisationen

Komplexität gleichzeitig schützen kann. Anhand des aktuellen Strategiekonzepts der *Mass Customization*, also der gleichzeitigen Nutzung des Wettbewerbsfaktors «Masse» (Preisvorteile durch «Economies of Scale») und des Wettbewerbsfaktors «Klasse» (Kundennutzen durch Individualisierung von Standardlösungen), lässt sich besonders anschaulich verdeutlichen, dass es bei den neuen, schlagkräftigen Unternehmensstrukturen um Komplexitäts*optimierung* und keinesfalls um simple Komplexitäts*reduzierung* geht (vgl. Pine 1993).

Glücklicherweise enthält der Hinweis auf die Vielfalt der Komplexitätstreiber in einer Führungsorganisation auch eine gute Nachricht: Jedes Unternehmen sollte sich mit genau der Spielart von Komplexbaustil arrangieren, die es am besten beherrscht.

## 2. Baustile der Multiplex-Architektur

### 2.1 Architekturspektrum

Das eingehendere Studium der Baupläne von Managementsystemen verdeutlicht, dass das Palasterscheinungsbild einer Führungsorganisation auf eine Kombination von insgesamt vier unterschiedlichen Multiplex-Bauweisen zurückzuführen ist (vgl. Abb. 1). Diese «Viererbande» repräsentiert keinesfalls irgendwelche exotischen, sondern durchweg allgegenwärtige Komplexitätstreiber.

### 2.2 Hierarchiebauweise

Aus den Palastorganigrammen lässt sich bereits auf den ersten Blick ablesen, dass unsere Managementpaläste sehr viele,

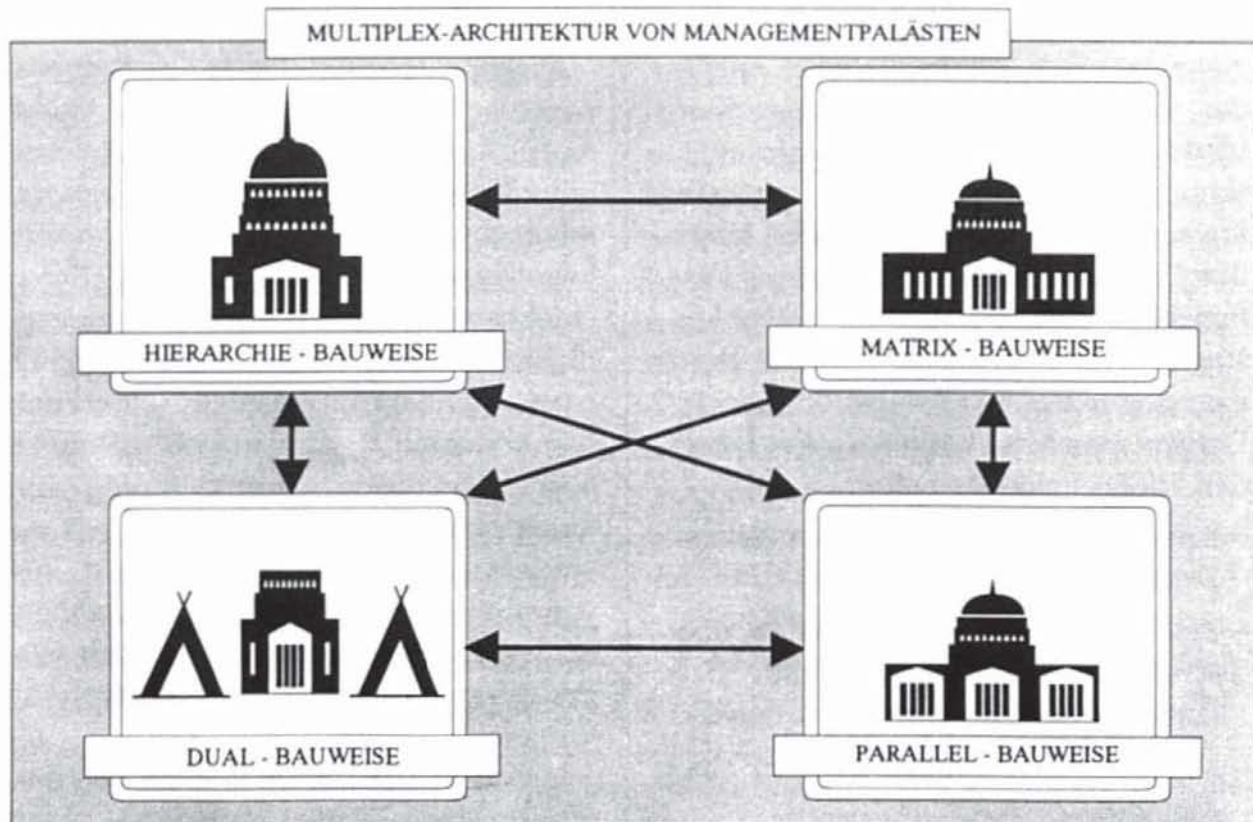


Abbildung 1: Multiplex-Architektur von Führungsorganisationen



# Komplexität von Führungsorganisationen

wohl zu viele Etagen aufweisen. Acht Stockwerke – bei Dinosauriern der US-Automobilindustrie auch mehr – sind keine Seltenheit. In Tateinheit mit geringen Leitungsspannen verleiht die Hierarchie den Palästen das Aussehen von steil in den Himmel ragenden Wolkenkratzern und weniger das von «Pyramiden».

Für dieses Mehrebenen-Management werden der vorhandene Koordinationsbedarf und die real existierenden Statusbedürfnisse der Führungskräfte verantwortlich gemacht. Besonders im Zusammenhang mit externem Wachstum im M & A-Stil kristallisiert sich bei uns die typische hierarchische Konzerngliederung in Unternehmensbereiche, Geschäftsbereiche und Produktbereiche heraus.

Die derzeit beliebteste Gegenmassnahme gegen die langen Dienstwege durch die hierarchischen Instanzen ist die *Elimination* von Hierarchieebenen: Siemens und SEL haben Ende der 80er Jahre auf die Ebene der Unternehmensbereiche verzichtet, andere streichen Hierarchieebenen im oberen und mittleren Management (z.B. Mercedes Benz AG), an der Basis (Vorarbeiter, Einrichter) oder in der Vertriebsorganisation (Grosshandelsebene). In einer Übergangsphase werden diese Ebenen zunächst einmal personell ausgedünnt. Gleichzeitig strebt man eine Ausdehnung der durchschnittlichen *Leitungsspannen* an. Dabei liegen die europäischen Zielmarken oft bei etwa fünf Mitarbeitern pro Vorgesetzten, US-Zielmarken (Beispiel: Hewlett Packard) eher bei zehn.

## 2.3 Matrix-Bauweise

Die Matrix-Architektur ist gekennzeichnet durch Führungsgebäude, die aus zwei Flügeln bestehen. Zusätzlich zu einem Funk-

tionsbereichstrakt wird ein Division-Trakt (Herberge für Kunden- bzw. Produktverantwortung) oder ein Regionentrakt hochgezogen. Auch dieser Mehrdimensionen-Baustil ist aus dem Organigramm ersichtlich, allerdings nicht ganz so augenfällig wie die Hierarchie. In gar nicht so exotischen Sonderfällen kommt es zu einer dreidimensionalen Tensorarchitektur. Jeder Trakt ist nach dem Konstruktionsprinzip «structure follows strategy» für einen Erfolgsfaktor zuständig, zeichnet mithin verantwortlich für Produkte, Kunden, Regionen oder Prozesse.

Die Einrichtung eines Regionalflügels dient nicht nur der gezielten Stützung von «Act local-Strategien». Sie ergibt sich quasi automatisch dadurch, dass man ja den Auslandsgesellschaften eine eigene Rechtspersönlichkeit und damit den «Landesfürsten» ein gewisses Mass an Selbständigkeit geben muss.

Die Parole «Raus aus der Matrix!» wird (beispielsweise bei Pepsi Co. oder Siemens Nixdorf AG) ausgegeben, weil der Matrix eine doppelte Bürokratisierung im Gefolge einer *Verdopplung der Berichtswege* angelastet wird. Ausserdem ist die Matrix-Organisation nicht nur stellenintensiv und damit personalkostenseitig teuer. Sie ist vor allem auch schnittstellenintensiv. Die konfliktträchtigen Matrix-Schnittstellen zeichnen sowohl für die Innenorientierung als auch für Opportunitätskosten in beträchtlicher Höhe verantwortlich. Selbst die zweifellos induzierte, positiv zu bewertende Kreativitätsförderung oder das synergetische Zusammenwirken von Effektivitätsverantwortung der Geschäftsbereiche (richtige Dinge tun!) und Effizienzverantwortung der Funktionsbereiche (Dinge richtig tun!) kann diese Schwächen nicht wettmachen (vgl. Bühner 1985; Reber/Strehl 1988; Thom



# Komplexität von Führungsorganisationen

1990). Das gilt besonders in Zeiten, in denen «Speed» und «Ratio» die Kennzahlenszene für gute Unternehmensführung beherrschen. Durch den Abriss eines Flügels des Managementpalastes verwandelt sich die zweidimensionale Matrix meist in eine eindimensionale *Divisionstruktur*.

## 2.4 Dualbauweise

Avantgardistische Management-Architekten haben sich darauf spezialisiert, zwei sehr konträre Baustile miteinander zu kombinieren. Die im Palast untergebrachten, auf Dauer eingerichteten Organisationseinheiten werden hierbei von Projektgruppen, Komitees, Synergieausschüssen, Qualitätszirkeln, Arbeitskreisen, Auftragsdurchsprechemeetings usw. überlagert. Die Funktion dieser «overlays» ist die Bewältigung aller Aufgaben, die sich schlecht im dauerhaften Liniensystem erledigen lassen, weil sie dort einen Störfaktor in der alltäglichen Routine darstellen. Folglich lagert man derartige Anpassungsaufgaben und Abstimmungsaufgaben in Anbauten oder auch Überbauten aus. Charakteristisch für diesen Mehrschichten-Baustil ist die Kombination der Massivbauweise (Organisationseinheiten auf Dauer) mit einer Leichtbauweise (Organisationseinheiten auf Zeit). Im akademischen Sprachgebrauch ist hier von einer dualen Organisationsstruktur aus einer Primärorganisation mit überlagernder Sekundärorganisation die Rede (vgl. Staehle 1991, S. 705 ff.). Viel anschaulicher ist das Bild von einer Kombiarchitektur aus «Palästen» und «Zelten» (vgl. Abb. 1 und Hedberg / Nystrom / Starbuck 1976, Bleicher 1993, S. 26).

Dieses ansprechende Bild ist aber insofern irreführend und gefährlich, als es eine Simplex-Bauweise vortäuscht. Sicherlich

lassen sich Zelte und Hutten schnell auf- und abbauen. Möglicherweise wird in Zelten flexibler gearbeitet, weil dort – anders als in Palästen – nicht gemauert wird. Das zwischen den Funktionsbereichen übliche Spiel «Throw it over the wall» entfällt also.

Tatsächlich liegt jedoch auch hier ein *Multiplex*-Baumuster zugrunde. Die Beweisführung fällt nicht schwer: Zelte ersetzen die Paläste ja nicht, sondern kommen als Sonder-Organisationseinheiten hinzu. Die immanente Schwerfälligkeit bleibt weiterhin bestehen, auch wenn die gemauerte Primärorganisation bei einigen Firmen nur noch als eine Art «Palastruine» in der organisatorischen Landschaft stehen bleibt. Erschwerend kommt hinzu, dass Projektgruppen, Qualitätszirkel, Lernstätten, Kaizen-Einrichtungen (KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess; CIP: Continuous Improvement Process), Betriebliches Vorschlagswesen und Arbeitskreise untereinander koordiniert werden müssen. Zu diesem Zweck wird der Sekundärorganisation eine Tertiärorganisation aus Steuer- bzw. Regiegruppen, Lenkungsausschüssen und Koordinatoren (bei der Robert Bosch GmbH beispielsweise zugleich Lernstattkoordinatoren und CIP-Koordinatoren) übergestülpt. Offensichtlich werden duale Strukturen quasi automatisch zu pluralen Strukturen aus mehreren Schichten aufgerüstet.

Zeltorganisationen sind zudem mit dem Risiko eines Ad-hoc-Wildwuchses verbunden (vgl. Reiss 1993a). Für viele Zelte und Hütten braucht man gar keine Baugenehmigung, zumindest wird eine solche bereitwillig erteilt. Ausserdem wird der Gremienschwungel meist nicht im Grundbuch («Organigramm») registriert. Folge: Spezielle Zirkel für jeweils ganz spezifische Problemstellungen (Verbesserung

# Komplexität von Führungsorganisationen

der Sachleistungsqualität, Servicequalität, Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Fehlzeiten, Stillstandszeiten usw.) schießen wie Pilze aus dem Boden. Alte Schnittstellenprobleme – beim Zusammenspiel von Linie («Häuptlinge»), Stab («Medizinmänner») und Mitarbeitern («Indianer») – und neue Schnittstellenprobleme in der Führungsorganisation kumulieren sich (vgl. Abb. 2).

Ein weiteres Manko dieser Bauweise heisst *Intransparenz*. Oft bleibt unklar, was in den Primäreinheiten und was in den Sekundäreinheiten entschieden wird. Der Verdacht taucht auf, dass die Gewichte der beiden Schichten oft vertauscht werden. Gerade in High-Tech-Unternehmen erfolgen viele strategische Weichenstellungen im Simultanen Engineering, also einem sekundärorganisatorischen Zeltgebilde. Die Bezeichnung «sekundär»

erweckt den falschen Eindruck, als ob dort nur die sekundär-nebensächlichen Dinge festgeklopft würden.

Auch der Einblick in die effektiv verfügbare Manpower wird bei Dualbauweise «getrübt». In vielen Firmen ist jeder Mitarbeiter zeitlich befristetes Mitglied von gut und gerne 10 bis 20 Arbeitskreisen, Projektgruppen, Task forces oder Abstimmungsgremien. Die Kapazitätsaufteilung zwischen Haupt- und Nebenamt wird dadurch häufig auf den Kopf gestellt. Möglicherweise wird nicht, wie gemeinhin befürchtet, der Nebenjob, sondern der Hauptjob angesichts der zeitaufwendigen Verpflichtungen in den Zelten nur noch «mit links» erledigt.

Der Kampf gegen das duale Design steht im Zeichen der *Reintegration* der Sekundäraufgaben in die Primärorganisation.

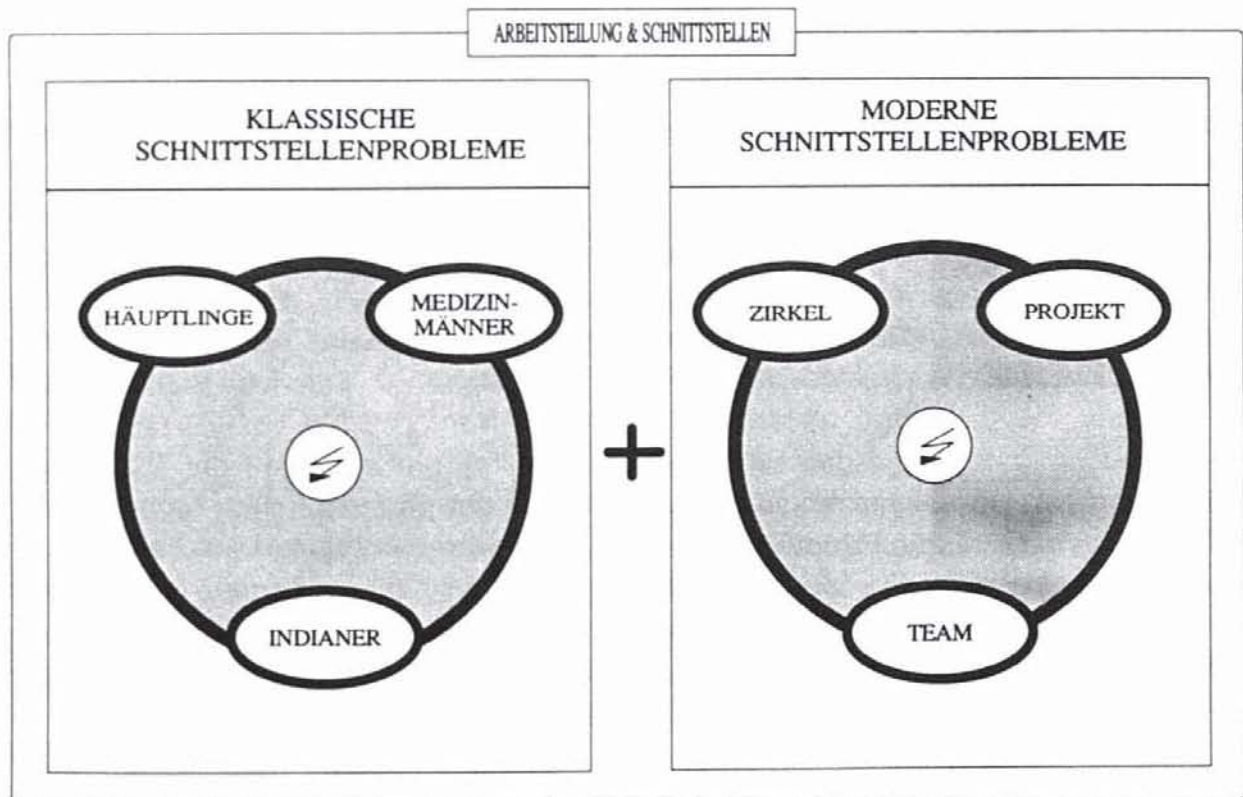


Abbildung 2: Klassische und moderne Schnittstellenprobleme



# Komplexität von Führungsorganisationen

Auch die Hütten und Zelte in einer Führungsorganisation werden also von den Führungsreformern nicht in Frieden gelassen. Sonderaufgaben sollen nach Möglichkeit nicht «near the job» in Zirkeln (schon gar nicht «off the job» in Labors), sondern nach Möglichkeit «on the job» in permanent eingerichteten Teams erledigt werden. Für diese teilautonomen Arbeitsgruppen fallen «Arbeitsort» und «Lernort» zusammen. Nur in Ausnahmefällen wird dafür pladiert, anstelle der Sekundar- die Primarorganisation abzureissen und alle Unternehmungsprozesse ausschliesslich «adhocistisch» aus den Zelten heraus zu steuern (vgl. Mills 1993, Peters 1993).

## 2.5 Parallelbauweise

Zahlreiche Industrieunternehmen praktizieren ein paralleles Management durch einen *kaufmannischen* und durch einen *technischen* Leiter, und zwar sowohl auf der Ebene der Unternehmungsleitung, der Geschäftsbereiche als auch der Werke. Ähnlich konstruiert ist die parallele Personalverantwortung durch einen *fachlichen* und durch einen *disziplinarischen* Vorgesetzten. Berühmtes, heutzutage aber eher berüchtigtes Vorbild bildet die *Stab-Linie-Arbeitsteilung* bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben (vgl. Müller/Schreyögg 1982). In jüngster Zeit stürzen sich immer mehr Management-Architekten – sowohl in der Industrie (z.B. IBM) als auch im Bankensektor (z.B. Bayerische Vereinsbank) auf die *Parallelhierarchie* aus einer Führungslaufbahn für die Häuptlinge und einer Fachlaufbahn für die Mediziner. Die Fachlaufbahn umfasst beispielsweise die Laufbahnstufen des Spezialfachbearbeiters, Fachreferenten bzw. Referatsleiters.

Teilweise wird der Parallelbaustil durch Gesetz vorgeschrieben. Das Unterneh-

mensrecht überträgt ja ansatzweise die *Pluralität* der «stakeholders» (Kapitalgeber, Manager, Arbeitnehmer, Öffentlichkeit, Zulieferer usw., vgl. Welge/Al-Laham 1992, S. 51f.) in eine *Parallelität* der Unternehmensführung. Das deutsche Gesellschaftsrecht sieht bei bestimmten Rechtsformen den Dualismus von Aufsichtsrat (Überwachungsorgan) und Vorstand (Geschäftsführungsorgan) vor (vgl. Seidel/Redel 1987, S. 83 ff.). Vitale öffentliche Interessen, etwa in Sachen Umweltschutz, werden durch Beauftragte für Umweltschutz wahrgenommen, die parallel zu den Material-, Verfahrens- und Logistikverantwortlichen eingerichtet werden müssen.

Die pluralistische Konzeption der Unternehmungsverfassungen ist aber nur ein Grund für die weite Verbreitung der Parallelbauweise. Die im Vormarsch befindlichen Parallelhierarchien (die DASA kennt beispielsweise neben der Führungshierarchie und der Fachhierarchie für Spezialisten zusätzlich noch die Projektleiter- und die Systemintegratoren-Laufbahn) tragen der Tatsache Rechnung, dass nur ein eher geringer Prozentsatz der effektiven *Machtverhältnisse* durch die Organigrammhierarchie geregelt wird. «Parallel» zur formellen Organigrammhierarchie basieren Einflussverhältnisse auch auf der Fachkompetenz der Experten und auf diversen informellen Einflussbasen. Man denke beispielsweise an die Sozialkompetenz der professionellen Moderatoren. Vor diesem Hintergrund erscheint es nur konsequent, diese Formen der «informellen» Einflussnahme offiziell zu institutionalisieren, also im Parallelbaustil zu bauen.

Die nach dem Parallelprinzip gebauten Managementpaläste haben architektonisch eines gemeinsam: Die Führung ruht



# Komplexität von Führungsorganisationen

parallel auf zwei oder mehr Säulen. Dass diese aus *grundverschiedenen Stilrichtungen* stammen, stellt keinen Stilbruch, sondern ein intendiertes Spezifikum dieser Bauweise dar. Mitunter wird neben den Säulen der technischen Leitung und der Marketingleitung auch noch eine Säule «Controller» eingebaut. In dieser «dorisch-ionisch-korinthischen» Säulen-Trias übernimmt der Controller – als *contre role!* – die Gegenspielerrolle des kaufmännischen Gewissens. Nicht immer ist der Pluralismus so direkt in den Organigrammbauplan hineinkonstruiert. Oft muss man sich diese Multi-Facetten-Konstellation erst aus dem Unternehmensgeschehen «re»-konstruieren. Dies gilt besonders für die spannungsgeladene, multikulturelle Steuerung eines Industrieunternehmens durch Engineering-, Marketing- und Controlling-Subkulturen (vgl. Abb. 3).

Verfechter der Parallelbauweise verweisen darauf, dass sie sich mit ihrem Konstruktionsprinzip in der besten Gesellschaft befinden. Zum einen ist die Natur nach dem Parallelprinzip konstruiert. Hoch entwickelte Organismen leisten

sich mehrgleisige Steuerungssysteme, die zum Teil antagonistisch funktionieren, wie etwa das Zusammenspiel von linker und rechter Gehirnhälfte oder von Es, Ich und Über-Ich (Kets de Fries/Miller 1984). Demokratische Staatsgebilde basieren auf den Multiplex-Prinzipien der Gewaltenteilung und des Parteienpluralismus.

Auch für das Multifacetten-Management sprechen offenbar gute Gründe. Dennoch sind die Gefahrenmomente dieser Konstruktionsweise nicht zu übersehen. Eine gesunde Dialektik zwischen mehreren Interessen schlägt nur allzu leicht in eine pathologische Schizophrenie um. Statt positiver Reibung verursacht das vornehmlich Reibungsverluste.

Die architektonische Radikalkur gegen derartige Gefahren ist die Rückkehr zum Fayolschen Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung oder auch das Vertriebskonzept «One face to the customer!».

Folglich wenden sich viele Unternehmen vom Prinzip der doppelten Leitung ab. Selbst wenn diese schwierige Übung nicht von Erfolg gekrönt sein sollte, kommt alternativ eine deutlich leichter umsetzbare Second-Best-Lösung in Betracht. Zweilinienverhältnisse lassen sich selbst bei doppelter Leitung entschärfen. Zu diesem Zweck werden bestimmte Zentralfunktionen (Logistik, Personal, EDV, Qualität usw.) als «Mandate» exklusiv entweder der technischen oder der kaufmännischen Leitung zugeschlagen. Dass dieser «Simplex-Trick» nicht voll und ganz überzeugt, lehrt uns das Qualitätsmanagement. Wird die Qualitätssicherung exklusiv der technischen Leitung überantwortet, verstößt man gegen das 1. Gebot des Total Quality Managements: Qualität sollte jedermanns Sache sein und nicht eine Spielwiese nur für Ingenieure darstellen (vgl. Frehr 1993).

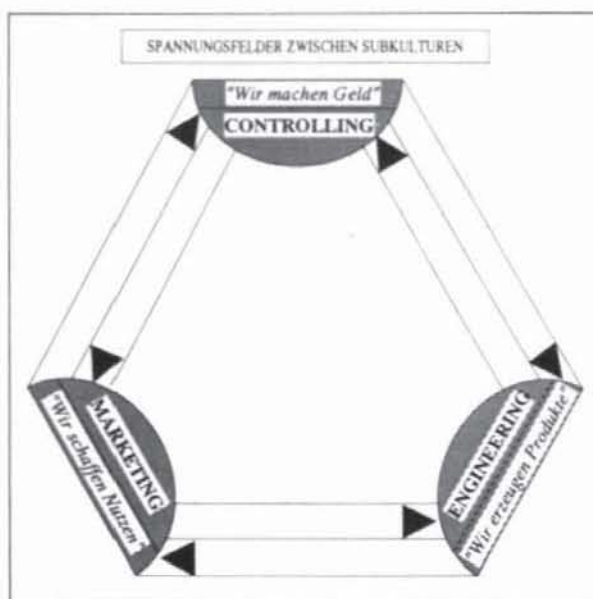


Abbildung 3: Parallelität der Subkulturen

## 3. Szenarien für Management-Architekturen

Noch wichtiger als eine State-of-the-Art-Betrachtung der zeitgenössischen Management-Architekturen ist ein Blick in die Architekturlandschaft der nahen Zukunft. Hier zeichnen sich zwei extreme Tendenzen für die Weiterentwicklung des Multiplex-Baustils ab.

*Perplex-Szenario:* Zahlreiche Designer von Management-Systemen werden von einem Alptraum geplagt. Nicht nur, dass man keiner der vier Komplexitätsformen entrinnen kann. Es ist ausserdem zu befürchten, dass sich Hierarchie, Matrix, Dschungel usw. gegenseitig hochschaukeln, bis es zum organisatorischen «Big Bang» kommt und das eigene Unternehmen unregierbar wird.

*Simplex-Szenario:* Manche Reformarchitekten träumen einen Traum. Es gelingt ihnen darin, alle Formen von Komplexität gleichzeitig herunterzufahren. Diese Vision stellt eine zwar reizvolle, aber ausserst gefährliche Illusion dar. Die gesetzlich vorgeschriebenen Module der Multiplex-Bauweise beispielsweise stehen ja beispielsweise gar nicht zur Disposition. Ausserdem sorgt die Dualität von formaler und informaler Organisation für einen irreduziblen Mindestbestand an Komplexität. Wer meint, formale und informale Organisation kurzschliessen zu können, etwa indem er nach japanischem Vorbild einen («informellen») Stammtisch der Aussendienstmitarbeiter ins Leben ruft, handelt als interventionistischer Macher, der meint, an allen Knöpfen drehen zu können. Trotz aller Bemühungen, Privatsphäre und Arbeitssphäre am Arbeitsplatz zu integrieren, wird es im Unternehmen stets eine Parallelität von offiziellen Dienstwegen (gemäss Organigramm) und

kleinen Dienstwegen (gemäss Soziogramm) geben.

Zwar enthalten beide Szenarien mehr als nur ein Körnchen Wahrheit. Management-Architekten sollten trotzdem das Design schlagkräftiger Führungsstrukturen «jenseits von Traum und Alptraum» beherrschen. Dazu ist gut gerüstet, wer die vier Varianten von Multiplex-Organisation und die zwischen diesen bestehenden *Querverbindungen* (vgl. *Abb. 1*) kennt. Diese Schnittstellen repräsentieren die Statik und die Dynamik der Management-Architektur. Kein Architekt kann es sich erlauben, ohne Kenntnis dieser Gesetze oder gar gegen die Gesetze der Statik zu bauen.

## 4. Statik der Management-Architektur

Nur wer über die aus Gründen der Stabilität notwendigen Verstrebungen (Fachjargon: «links») zwischen den einzelnen Stockwerken, Gremien, Säulen, Überbauten, Anbauten usw. Bescheid weiss, kann Management-Strukturen ganzheitlich konfigurieren und damit vermeiden, dass diese Gebäude über kurz oder lang einstürzen. Ausgezeichnetes Illustrationsmaterial zum Problemfeld «Statik» liefern die *Mehrlinienverhältnisse* in einer Multiplex-Architektur. Hier stellt sich folgende Frage: Gibt es bei der Konstruktion von Führungsorganisationen eine reelle Chance, diesen lästigen Komplexitätstreibern zu entrinnen?

Die Antwort auf diese Frage muss mit Blick auf die Statik leider negativ ausfallen. Begründung: Matrix-Bauweise und Parallelbauweise gehen ganz explizit mit Mehrlinien-Connections einher. Die Dualbauweise provoziert zumindest la-



tent solche Gegebenheiten: In aller Regel kommen nicht nur aus den Linieneinheiten, sondern auch aus den überlagernden Projektgruppen, Gremien, Zirkeln usw. Steuerungsimpulse für das Unternehmungsgeschehen. Die klassische Hierarchie ist von Hause aus zwar ein Einliniensystem, trotzdem aber nicht völlig immunisiert gegen den Mehrlinienvirus. Gerade bei bestimmten, grundsätzlich begrussenswerten Versuchen der Hierarchieüberwindung ergibt sich meist eine Doppelunterstellung, genau dann nämlich, wenn man kurze Dienstwege erreichen möchte. Mehrlinienkomplexität resultiert also nicht nur aus einem grundsätzlich «verwerflichen» Hineinregieren. Es ergibt sich auch aus dem legitimen Wunsch nach möglichst direkter und wenig umständlicher Einflussnahme auf Prozesse.

## 5. Dynamik der Management-Architektur

Für Reformarchitekten ist die Auseinandersetzung mit der Architekturdynamik bei weitem spannender als die Beschäftigung mit der Statik. Alle Reformer benötigen eine Antwort auf folgende Frage: Inwieweit behindern oder unterstützen die Querverbindungen einen ins Auge gefassten *Umbau der Führungsorganisation*? Nur unter Berücksichtigung der Gesetzmässigkeiten des Übergangs kann ein effizienzförderlicher Wandel in der Bauweise bewerkstelligt werden. Fortschrittliche Organisatoren sollten nicht zuletzt darüber Bescheid wissen, ob die Querverbindungen für eine Eskalation bzw. Reduktion der Gesamtkomplexität sorgen oder ob zwischen Hierarchie, Matrix, Gremien usw. eine gegenläufige Kompensationsbe-

ziehung vorliegt. Jeder Umbau vollzieht sich nämlich in einem magischen *Komplexitätsviereck* (vgl. *Abb. 1*). Der Verbund innerhalb dieser «Viererbände» erschwert die Beantwortung der Frage, wie gross die Nettoeinsparung an Komplexität beim Wechsel von einer Bauweise auf eine andere ausfällt. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Chancen und Risiken folgender Reorganisationsvorhaben:

*Hierarchie statt Matrix:* Lohnt sich der Versuch, eine matrixmässige Gleichordnung von Funktionsbereichen und Produktbereichen in eine hierarchische Über- und Unterordnung zu transformieren? Bevor man an die Beantwortung dieser Frage geht, sollte man sich von der naiven Auffassung lossagen, dass Unternehmenshierarchien nach folgendem simplen Bauplan angelegt sind: Ganz oben auf der Ebene der Unternehmensleitung wird immer das Wichtigste entschieden, und dann nimmt der Stellenwert der Entscheidungsdomänen «top down» kontinuierlich ab. Diese Sichtweise widerspricht der Tatsache, dass erfolgreiche Unternehmen von sich behaupten, sie würden «aus der Mitte» (von der Ebene der Profit-Center für Produkt-Markt-Kombinationen aus) und nicht «von oben» (Unternehmensleitung) geführt. Dieser Widerspruch lässt sich glücklicherweise auflösen: Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt stets von zwei wesensverschiedenen Erfolgsfaktoren ab. Von der flexiblen Bearbeitung einzelner Märkte sowie von einem integrativ angelegten Synergie-Management. In der Matrix sind für Synergie (Grössenvorteile, Know-how-Transfer, Kostendegression usw.) neben der Unternehmensleitung auch die Funktionsbereiche zuständig. Die Produktparten übernehmen die eigentliche Geschäftsführung. Der Umbau von Matrix-Bauweise



# Komplexität von Führungsorganisationen

auf Hierarchiebauweise ist folglich genau dann vertretbar, wenn die Unternehmensleitung – man denke an eine Holding – die Synergieverantwortung auch *ohne Schützenhilfe* der zentralen Funktionsbereiche wahrnehmen kann. Das gelingt naturgemäss um so leichter, je diversifizierter das Gesamtunternehmen aufgebaut ist und damit je «bescheidener» das effektive Synergiepotential ausfällt.

*Zelt-Matrix statt Palast-Matrix:* Verringert sich die Unternehmenskomplexität, wenn man eine auf Dauer eingerichtete Palast-Matrix durch eine zeitlich befristete Projekt-Matrixorganisation ersetzt? Ein Übergang von der Matrix-Bauweise zur Dualbauweise empfiehlt sich dann, wenn man die Pflegebedürftigkeit bestimmter Erfolgspotentiale zeitlich auf bestimmte Lebenszyklusphasen eingrenzen kann. Das ist bei Produkten in deren Entwicklungsphase grundsätzlich möglich und bei uns üblich. Je mehr sich die Marktlebenszyklen jedoch verkürzen, desto weniger ergiebig wird eine derartige Vereinfachung der Führungsorganisation. In solchen Fällen wäre es eher angebracht, statt der voll ausgebauten Matrix ein paar Zelte in Form von *Produktkommissionen* aufzubauen. Derartige Sekundäreinheiten begleiten ein Produkt von der Wiege bis zur Bahre. Die häufig unter Verweis auf den erfolgreichen japanischen «Shusa» ausgesprochene Empfehlung zur Einrichtung eines «Schwergewichts-Produktmanagers» (bei BMW etwa in Form eines Baureihenmanagers) belegt, dass momentan häufiger für die dauerhafte «Zementierung» der Zelt-Matrix plädiert wird (vgl. Clark/Fujimoto 1992).

*Overlay statt Overhead:* Kann man Gemeinkosten sparen, wenn man bestimmte Sonderaufgaben statt von zentralen Stäben (Overhead) von Ausschüssen (Over-

lay) erledigen lässt? Der damit verbundene Wechsel vom Koordinationsmechanismus «Hierarchie» zum Mechanismus «Mitbestimmung» zahlt sich dann aus, wenn dadurch die Vorteile der *Partizipation* (nicht zuletzt Motivation und Akzeptanz) voll zum Tragen kommen.

*Parallelhierarchie statt Ebenenhierarchie:* Viele Firmen sind sich darüber im klaren, dass sie auf die Hierarchiebauweise nicht verzichten können. Sie suchen ihr Heil in einer kostensparenden Modifikation des Hierarchiebauplans. Um die steilen Hierarchien mit ihrer «langen Leitung» (viele Hierarchieebenen) und den hohen Personalkosten zu vermeiden, nehmen sie eine *Verbreiterung* der Hierarchie durch zusätzlich installierte Hierarchielinien in Kauf. Die dadurch entstehenden Parallelhierarchien aus einer klassischen Leitungshierarchie («Chefs») und einer Fachhierarchie (Spezialisten, Experten) sind von Natur aus zwar korpulenter gebaut, dafür aber flacher. Zusammen mit dem Übergang auf diese Parallelbauweise ändern sich auch die Argumente zur Rechtfertigung der Hierarchie (vgl. Abb. 4).

Der aufgabenbedingte Koordinationsbedarf sowie das beschränkte Koordinationspotential alternativer Koordinationsinstrumente (Verrechnungspreise, Unternehmenskultur usw.) rechtfertigen primär die Vielzahl der Hierarchieebenen. Mitarbeitermerkmale determinieren hauptsächlich die Vielzahl von Hierarchielinien. Parallelhierarchien erlauben es zum einen, verschiedene Qualifikationspotentiale (Fachkompetenz, Führungskompetenz usw.) bei den Mitarbeitern besser zu nutzen, die entweder mehr auf dem fachlichen Gebiet oder mehr auf dem Führungssektor angesiedelt sind. Zum anderen tragen sie dem Statusbedürfnis (Titel, Pro-



# Komplexität von Führungsorganisationen

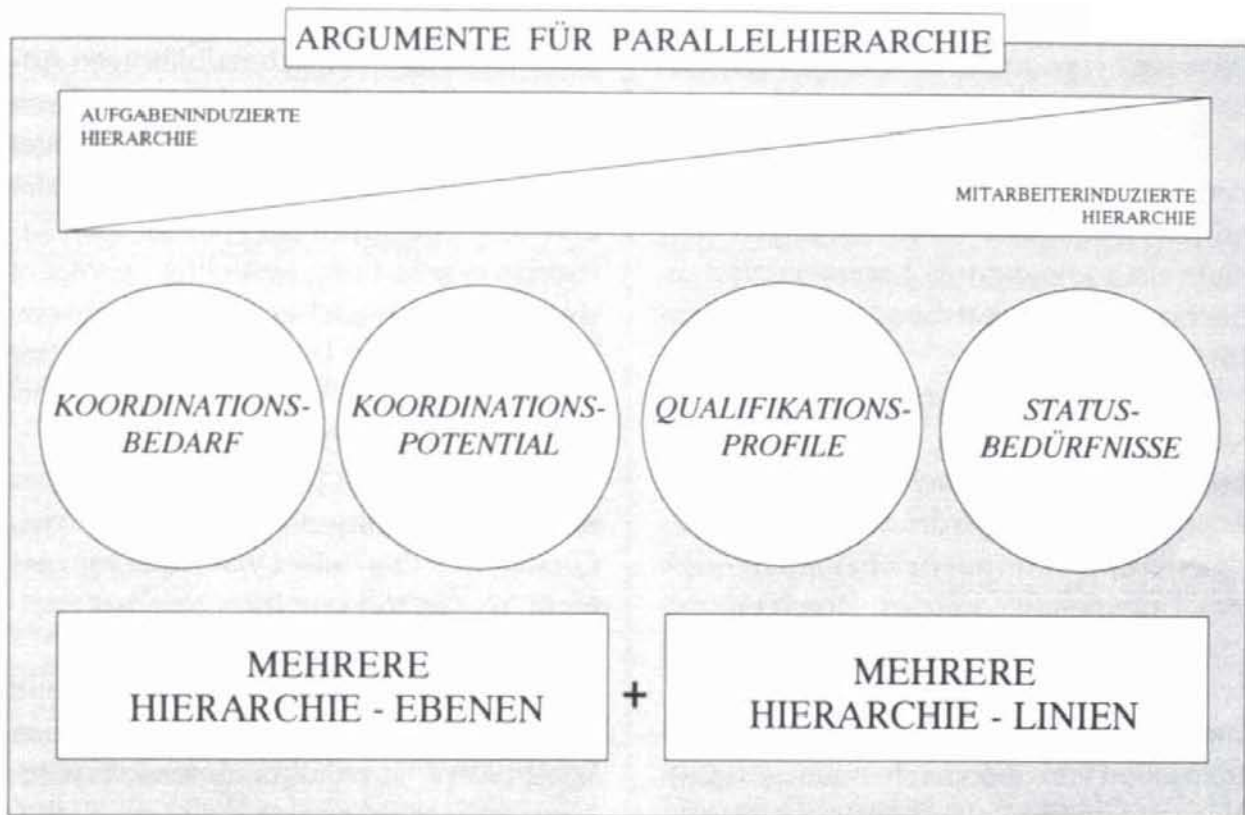


Abbildung 4: Argumente für die Parallelhierarchie

cura usw.) der Mitarbeiter Rechnung. Durch eine «breitere» Hierarchie mit mehreren Hierarchielinien können ambitionierte Nachwuchskräfte immer noch «hoch hinaus», ohne dass dazu die Zahl der Hierarchieebenen in die Höhe schnellen müsste.

## 6. Massgeschneiderte Multiplex-Architektur

Jede Führungsorganisation – das hat die kritische Überprüfung der Management-Architekturen ergeben – muss in Multiplex-Bauweise konstruiert sein. Nur so kann man komplexe Märkte und Ressourcen effektiv und effizient handhaben. Bei der Suche nach der besten aller Mul-

tiplex-Bauweisen sollte man sich weder von Perplex-Alpträumen noch Simplex-Träumen leiten lassen, sondern sich besser auf die eigene Kompetenz in Sachen Komplexitätshandhabung verlassen.

Auch wenn sich angesichts unseres bescheidenen Wissens über die Statik und Dynamik von Management-Architekturen keine generell gültigen Ratschläge formulieren lassen, hilft folgender Hinweis ein ganzes Stück weiter: Bei der Wahl der richtigen Multiplex-Bauweise sollten sich die verantwortlichen Management-Architekten an den Sozialkompetenzen ihrer Mitarbeiter und Manager in Sachen Konfliktfähigkeit, Kooperations- und Lernbereitschaft, an der Firmenkultur sowie an ihrem eigenen Know-how zur Handhabung der vier Komplexitätsformen orientieren. Ein auf diese spezifischen Kompe-

# Komplexität von Führungsorganisationen

tenzfaktoren massgeschneiderter Umbauplan sagt «ja» zu genau den Formen von Komplexität, die zu den vorhandenen Kompetenzen, Skills, zur Kultur usw. passen. Anhand der in den folgenden Beispielen genannten Voraussetzungen lässt sich ein rudimentärer Kompetenztest in Sachen Komplexitätsbewältigung durchführen:

Mit einer *Hierarchiebauweise* kann man sich dann arrangieren, wenn die höheren Hierarchieebenen nicht als klassische Häuptlinge, sondern als «Koordinatoren» agieren und wenn aus den Indianern «kleine» Unternehmer werden. Durch ein solches Intrapreneuring (vgl. Bitzer 1991) wird sichergestellt, dass sich der *unternehmerische Schwerpunkt* der Führungsorganisation von oben nach unten verlagert. Voraussetzung ist allerdings, dass die Mitarbeiter bereit sind, unternehmerische Verantwortung auf sich zu nehmen und dass man die «Hierarchen» zu Koordinatoren umschulen kann.

Der *Matrix-Baustil* verliert dann seinen Schrecken, wenn Matrix nicht als mechanistische Struktur der doppelten Dienstwege, sondern als organische *Netzwerkstruktur* für optimierte Kommunikation verstanden wird. Mit der Matrix sollten sich deshalb nicht die Unternehmen einlassen, deren Kommunikationskultur durch Geheimniskrämerei, Sprachbarrieren und Wissensmonopole geprägt ist.

Die *Dualbauweise* stellt dann ein kalkulierbares Risiko dar, wenn man die Schnittstelle zwischen Palästen und Zelten in den Griff bekommt. Zu diesem Zweck muss die Zeltorganisation selbst transparent bleiben. Dem gefährlichen Wildwuchs kann man dadurch vorbeugen, dass man nur multifunktionale «Mehrzweckzelte» vom Typ «Lernstatt» oder «Zirkel» zulässt, die sich ihre speziellen Aufgabengebiete

jeweils bedarfsorientiert selber definieren. Die Installation von schmalbandigen Ad-hoc-Gruppen sollte nach Möglichkeit unterbunden werden. Ausserdem muss der Linienorganisation die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit der ergänzenden Sekundarorganisation einsichtig gemacht werden. So manches mittelständische Unternehmen mit integrationsfeindlicher Aufgliederung in Funktionsbereiche löst Integrationsprobleme über die Sekundarorganisation. Das funktioniert aber nur dann, wenn die Ressortleiter den Gremienüberbau als *Unterstützung* und nicht als *Gefährdung* ihrer eigenen Position sehen.

Die *Parallelbauweise* schliesslich geht dann in Ordnung, wenn durch sie eine konstruktive Streitkultur gefördert wird. Dazu muss aber unter den Gegenspielern ein tragfähiges Fundament aus Toleranz, Konfliktfähigkeit und Vertrauen vorhanden sein. Für besonders kontroverse Fälle sollte man vorsorglich eine neutrale Schiedsinstanz installieren.

Kompetenzgerechte Multiplex-Bauweise bedeutet auch, von bestimmten Formen der Komplexität eher Abstand zu nehmen, soweit dies angesichts der bestehenden Querverbindungen überhaupt möglich ist. So kann man das den Management-Palästen innewohnende Risiko der Innenorientierung begrenzen. Eine massgeschneiderte Multiplex-Architektur garantiert, dass nicht zuviel Manpower zur Beherrschung der hausgemachten Eigenkomplexität absorbiert wird (vgl. zur hiermit angesprochenen Transaktionskostenproblematik Ebers/Gotsch 1993, S. 216 ff.). Sie sorgt zugleich dafür, dass trotz Hierarchie, Matrix, Dschungel und Pluralismus ausreichend Power zur Bewältigung der Marktkomplexität übrig bleibt.



# Komplexität von Führungsorganisationen

## Literaturhinweise

*Bitzer, M.*: Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung, Zürich, 1991  
*Bleicher, K.*: Informationstechnik in neuen Management- und Organisationskonzepten, in: *Office Management* 11/1993, S. 22–29  
*Bühner, R.*: Die Matrix ist nur bedingt geeignet, in: *io Management Zeitschrift* 54 (1985) 4, S.87–95  
*Clark K.B./Fujimoto, T.*: Automobilentwicklung mit System, Frankfurt-New York 1992  
*Ebers, M./Gotsch, W.*: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: *Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien*, Stuttgart 1993, S. 193–242  
*Gaitanides, M./Wicher, H.*: Strategien und Strukturen innovationsfreundlicher Unternehmen, in: *ZfB* 56 (1986), 4/5, S. 385–403  
*Hedberg, B./Nystrom, P./Starbuck W.*: Camping on seasaws. Prescriptions for a self-designing organization, in: *Administrative Science Quarterly* 21/1976, S. 41–65  
*Kets de Fries, M.F.R./Miller, D. (1984)*: *The Neurotic Organisation*, San Francisco, 1984  
*Mills, D. Q.*: *Rebirth of the Corporation*, New York 1993  
*Mintzberg, H.*: *Mintzberg über Management*, Wiesbaden, 1991  
*Müller, H./Schreyögg, G.*: Das Stab-Linie-Konzept, in: *WIST* (1983), S. 205–212  
*Peters, T.*: *Jenseits der Hierarchien, Liberation Management*. Düsseldorf 1993a

*Peters, T.*: *Thriving on Chaos*, New York, 1988  
*Pine, B.J.*: *Mass Customization*, Boston, 1993  
*Probst, G.*: *Organisation*, Landsberg / Lech, 1993  
*Reber, G./Strehl, F. (Hrsg.)*: *Matrix-Organisation. Klassische Beispiele zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen*, Stuttgart, 1988  
*Reiß, M.*: Komplexität beherrschen durch «Orga-Tuning», in: *Reiss, M. u.a. (Hrsg.): Komplexität meistern – Wettbewerbsfähigkeit sichern*, Stuttgart, 1993  
*Reiss, M.*: Implementierung integrierter Gruppenkonzepte, in: *Corsten, H./Will, Th. (Hrsg.): Lean Production*, Stuttgart, 1993a  
*Reiss, M.*: Schlanke Matrix, erscheint in: *zfo* (1994)1  
*Rommel, G. u.a.*: *Einfach überlegen – das Unternehmenskonzept, das die Schlanke schlank und die Schnellen schnell macht*, Stuttgart, 1993  
*Schiemenz, B.*: *Betriebskybernetik*, Stuttgart, 1982  
*Seidel, E./Redel, W.*: *Führungsorganisation*, München, 1987  
*Stahle, W.*: *Management*, 6. Auflage, München, 1991  
*Thom, N.*: Zur Effizienz der Matrix-Organisation, in: *Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation*, Bern, 1990  
*Warnecke, H.-J.*: *Das fraktale Unternehmen*, Berlin-Heidelberg, 1993  
*Welge, M.K./Al-Laham, A.*: *Planung*, Wiesbaden 1992

**Michael Reiss**, Prof. Dr. rer. pol., geb. 1949, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart, Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Organisationsgestaltung, Personalführung, Kooperationsmanagement, Implementierung und Qualitätsmanagement.

Anschrift: Prof. Dr. Michael Reiss, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart, Abt. II, Keplerstrasse 17, D-70174 Stuttgart 1